

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Peperiksaan Semester Pertama

Sidang 1993/94

Oktober - November 1993

AMP400 - STRATEGI PEMASARAN

Masa: [3 JAM]

ARAHAN

Sila pastikan bahawa kertas peperiksaan ini mengandungi **EMPAT** muka surat yang bercetak sebelum anda memulakan peperiksaan ini.

Jawab **SEMUA** soalan.

Soalan 1

PASARAN PERABOT PERALATAN KOMPUTER

Pasaran perabot pejabat institusi dan perniagaan di Amerika Syarikat berkembang di antara 6% hingga 7% setahun pada awal tahun 1980-an. Pada tahun 1983 jumlah jualan industri ini melebihi \$4 ribu juta. Di dalam pasaran ini, permintaan untuk perabot berteknologi tinggi, yang digunakan untuk meletak peralatan komputer meningkat dengan kadar yang lebih tinggi dari purata pertumbuhan industri ini. Perabot berteknologi tinggi ini membantu mengintegrasikan penggunaan komputer di pejabat. Adalah diramalkan 60% pekerja sesebuah syarikat akan menggunakan komputer dalam urusan pejabat menjelang tahun 1990. Ramalan positif pertumbuhan penggunaan komputer di pejabat dan kadar pertumbuhan jualan perabot komputer yang tinggi telah menarik banyak firma pembuat perabot untuk menceburi industri ini. Kajian Persatuan Pembuat Perabot Industri mendapati terdapat lebih dari 200 buah firma perabot terlibat dalam industri ini pada tahun 1982.

Salah satu faktor yang menyebabkan permintaan untuk perabot komputer ini berkembang ialah aduan pengguna komputer di pejabat yang mengadu mereka mengalami tekanan, sakit mata dan tulang belakang akibat dari penggunaan perabot komputer yang kurang sesuai. Penderitaan yang dialami mereka menyebabkan produktiviti dan kecekapan pejabat menurun, dan penurunan ini telah mendorong pengurus syarikat yang peka dengan masalah tersebut menggantikan perabot tersebut dengan perabot berteknologi tinggi. Oleh kerana pembelian perabot berteknologi tinggi ini lebih rumit dari pembelian perabot biasa, pihak pengurus pembelian bukan lagi menjadi pembeli utama, sebaliknya keputusan pembelian lebih banyak dibuat oleh arkitek, jurutera dan juruhias bangunan.

Dalam pasaran ini, tidak terdapat satu firma pun yang menguasai syer pasaran yang besar. Pada amnya terdapat 2 jenis pesaing: pembuat perabot khusus (specialty) dan pembuat pelbagai jenis perabot (full-line) industri dan komersil. Di antara syarikat perabot khusus yang berjaya ialah Syarikat Panel Concept Inc. dan Syarikat System Furniture, Inc. Syarikat Panel Concept, Inc. telah berjaya memasarkan rak-tersusun untuk peralatan komputer di pejabat. Syarikat System Furniture Inc. pula, yang bermula dengan perniagaan membuat tempat letak komputer Apple, kini berjaya memasarkan 33 jenis perabot termasuklah perabot stesen-kerja (workstations).

Kebanyakan pesaing adalah firma pembuat pelbagai perabot (full line) dan salah satu firma tersebut ialah Syarikat Herman Miller Inc. yang menjadi pemimpin pasaran. Syarikat Herman Miller terkenal dengan perabot Sistem Pejabat Terbuka, iaitu sistem perabot yang direkabentuk untuk memaksimumkan penggunaan ruang pejabat dan produktiviti pekerja. Penggunaan perabot jenis ini membantu meningkatkan integrasi penggunaan komputer di pejabat. Dalam tahun 1982 jumlah jualan Syarikat Herman Miller Inc. mencapai \$300 juta, yang sebahagian besarnya dihasilkan dari penjualan perabot sistem pejabat terbuka.

Rujukan:

Liz Murphy, "No sweat, No Strain" Sales and Marketing Management, 6 Jun 1983, pp 41-42.

Jawab **SEMUA** soalan berikut

- a. Senaraikan faktor-faktor yang dapat menarik dan menampung bilangan pesaing dalam pasaran di atas.

[10 markah]

- b. Bincangkan strategi dan program pemasaran yang sesuai kepada Syarikat Herman Miller Inc., Syarikat System Furniture Inc. dan Syarikat Panel Concept Inc.

[30 markah]

Soalan 2

BAUSCH & LOMB: PEMBANGUNAN BARANGAN DALAM PASARAN KANTA SENTUH

Kanta sentuh lembut yang pertama diperkenalkan oleh syarikat Bausch & Lomb (B&L) pada tahun 1971. Pemasaran kanta sentuh lembut ini merupakan inovasi keluaran alat penjagaan penglihatan yang amat penting dalam masa 20 tahun lepas. Pengenalan kanta sentuh lembut ini telah meyumbang kepada pembesaran pasaran kanta sentuh. Dalam tahun 1980, jumlah pasaran di Amerika Syarikat dianggarkan bernilai \$200 juta dan penganalisis industri menganggarkan pasaran akan berkembang tiga kali ganda pada tahun 1985.

Walaupun Syarikat B&L adalah ternama dan masyur dan mempunyai kepakaran pengeluaran yang terbaik dalam industri ini (kos mengeluarkan kanta sentuhnya ialah \$2 seunit, iaitu satu pertiga kos pesaing), syer pasarannya menurun dalam tahun 1970-an. Salah satu sebab penurunan syer pasarannya ialah strategi pemotongan harga yang agresif oleh firma-firma pesaing lain yang baru menceburi pasaran. Di antara firma pesaing baru ialah Syarikat Revlon Inc. (yang mengambilalih Syarikat Curve Contact Lens Inc.), Schering-Plough (yang mengambilalih syarikat Wesley & Jessen, firma pengeluar kanta sentuh yang beroperasi di Chicago, USA), Syarikat Ciba-Geigy (yang memasarkan kanta sentuh melalui perjanjian perlesenan dengan Syarikat Titmus Eurocon, firma pengeluar kanta sentuh terbesar di Eropah) dan anak syarikat Syarikat Warner-Lambert American Optical Inc. USA.

Potensi pertumbuhan industri yang tinggi mendorong persaingan dalam industri ini. Dalam tahun 1980, dianggarkan 115 juta rakyat Amerika Syarikat menggunakan alat bantuan penglihatan, tetapi hanya 5.5 juta sahaja daripada mereka yang menggunakan kanta sentuh. Kanta sentuh yang dapat menyelesaikan masalah astigmatisme mata (dianggarkan 25% daripada pasaran alat bantuan penglihatan), kanta sentuh lembut dwi-fokus dan kanta sentuh lembut pakai-lama (yang boleh digunakan dalam tempoh lebih dari seminggu tanpa perlu dikeluarkan dari mata) telah dicipta dan diuji dengan meluas oleh firma-firma di atas. Pemasaran alat bantuan penglihatan perlu mendapat kelulusan dari Pihak Pentabiran Makanan dan Ubat-ubatan Amerika Syarikat. Kebanyakan firma tidak begitu agresif membangunkan kanta sentuh pakai-lama kerana berwaspada terhadap risiko kesulitan penjagaan dan juga risiko terkoyaknya kanta. Tetapi potensi besar segmen pasaran ini telah mendorong Syarikat Dow-Corning Inc. untuk menyelidik penggunaan polimer plastik yang lebih tahan sebagai asas untuk menceburi pasaran ini.

Dalam jangkamasa ini Syarikat B&L tidak berdiam diri, sebaliknya B&L telah memperkenalkan kanta sentuh lembut yang baru, ternipis (tebalnya hanya setengah dari jenama terdahulu) dan juga paling mudah digunakan pengguna di pasaran. Syarikat B&L juga menggunakan nama syarikatnya sebagai jenama barangan. Di samping itu, Syarikat B&L juga menceburi pasaran perniagaan larutan kanta sentuh dengan mula memasarkan berbagai jenis pencuci mata, ubat pelicin dan ubat basmi-kuman kanta mata, yang di keluarkan firma lain tetapi dipasarkan menggunakan jenama B&L.

Walaupun Syarikat B&L terlibat dalam pasaran alat bantuan penglihatan di atas, B&L masih menjauhi dari segmen baru pasaran kanta sentuh iaitu segmen kanta sentuh lembut dwi-fokus dan pakai-lama di atas. Syarikat B&L lebih cenderung mengutamakan kesempurnaan barangan sedia ada dalam makmal daripada bertindak balas memenuhi permintaan pengguna dalam segmen baru pasaran. Tetapi Syarikat B&L mempunyai Jabatan Penyelidikan dan makmal yang terbesar dalam industri, dan pada tahun 1982 B&L telah memperkenalkan jenama barangan yang baru untuk segmen pasaran yang baru di atas. Kelewatan memperkenalkan barangan ini dianggap sebagai memenuhi objektif syarikat sepertimana yang diterangkan oleh Presidenya En. Daniel E. Gill, "Biar orang lain berbangga dengan menjadi pemimpin keluaran. Kami lebih suka menceburi sesuatu pasaran dengan keluaran yang lebih baik."

Rujukan:

"Bausch and Lomb: Marketing Version Bolsters Its Role In Contact Lenses," dan "The Competition Looking for New Turf to Challenge Bausch," Business Week, 17 November 1980, pp 173-174.

Jawab SEMUA soalan

- a. Apakah objektif pembangunan barangan yang diamalkan oleh Syarikat B&L sejak kanta sentuh mula diperkenalkan? Bagaimanakah objektif tersebut berbeza daripada objektif pembangunan barangan pesaing-pesaing?
[10 markah]
- b. Bincangkan secara ringkas kepentingan analisis kebolehlaksanaan teknik pengeluaran, dan ujian barangan hasil dari proses pembangunan barangan dalam industri ini?
[5 markah]
- c. Jelaskan mengapa firma dalam industri optik (penglihatan) lebih cenderung menggunakan kaedah mengambilalih syarikat lain daripada kaedah menghasilkan keluaran sendiri melalui penyelidikan dan pembangunan.
[10 markah]
- d. Pada fikiran anda, mengapa Syarikat B&L kurang berminat menjadi firma pertama menceburi sesuatu segmen pasaran dalam pasaran kanta sentuh lembut?
[5 markah]
- e. (1) Sediakan analisis potensi dan masalah yang akan dihadapi Syarikat B&L dalam industri ini berdasarkan maklumat di atas.
[15 markah]
- (2) Cadangkan strategi pemasaran untuk Syarikat B&L.
[15 markah]

---ooo000ooo---